

大卒採用における内定者フォローに関する研究

石 田 秀 朗

Ishida Hideo

1.はじめに

2008年後半に起こったリーマンショックは大学生の就職活動においては内定取り消し騒ぎを起こした。そして、前年までの求人倍率2.14倍に見られた大学生に対する採用難の環境は一変し、求人倍率も1.62倍に下がり大学生の就職難の時代を迎えることを予感させた。私は就職して以来20余年企業の採用活動に関わってきたが、こういった大学生の就職難が必ずしも企業の採用易になるとはいえないと感じていた。例えば、2000年度の求人倍率は0.99倍であった。企業の求人数と就職予定学生数がほぼ一致した。ただし、大学生は就職先をどんな会社でもいいとは思っていない。人気がある会社や有名企業、上場企業、敢えて言うなら採用広報をしている企業に応募は集中する。だから、就職難となる。しかし、こういう時代でも多くの企業の声は採用易になったと言っていたかというところと全く逆だった。数字の上では採用易でも、感覚的には採用難だったのである。このことは大学生はたくさん存在するが、採用したい大学生を対象にした場合採用難であるということを意味する。そういう意味ではリーマンショック以来、大学生の就職環境は厳しくなっているが、採用活動をする企業にとって採用人数が減少したとはいえ採用活動が必ずしも楽になるとは限らない。採用したい大学生の獲得競争は今なお熾烈である。そして、長い採用活動の後で内定辞退をされるというのは企業にとって大きな損失である。本稿は企業の採用活動における最終段階である内定者フォローについて考察してみるものである。

2.内定者の考察

2-1 内定者を取り巻く環境と状況

まず、内定者を取り巻く環境について考えてみる。一つ目は内定期間の長期化である。大学生が内定を得る時期は2008年度卒業の大学生でみると4月が最も多く次に5月である（図1）。ほぼ1年間の大学生活を残した状態で就職先が決まるという状態である。もう一つは採用活動の通年化である。具体的には秋採用や通年採用の実施である。春には熾烈な採用活動が行われるが、短期間の就職活動で自分の進路に対して疑問を抱く学生を対象に秋に再度門戸を開く秋採用、通年で応募したい時に応募できるような環境を提供しさらに優秀な人材を採用しようという通年採用をする企業があり大学生にとっては春の段階で内定を獲得していても進路変更が可能となる。さて、そのような環境の中、内定者はどんなことを感じながら内定期間を過ごしているのだろうか。内定をもらった学生は概ね次の3つに分類されると言える。

- ①「是非ともこの会社に就職したい」と思っている人
- ②複数の内定を持って、どこに就職するか迷っている人
- ③他の会社に就職するつもりだが、滑り止めとして内定を確保している人

図1 企業の内定出しの時期

	全体		上場		未上場		製造業		非製造業	
		昨年		昨年		昨年		昨年		昨年
2007年 2月	3.1%	2.3%	3.0%	1.9%	3.2%	2.5%	3.4%	2.5%	3.0%	2.3%
2007年 3月	16.9%	14.0%	18.8%	15.7%	16.2%	13.4%	13.8%	10.6%	18.4%	15.4%
2007年 4月	41.7%	38.1%	54.2%	50.3%	37.4%	33.8%	44.4%	40.3%	40.4%	37.2%
2007年 5月	23.8%	26.0%	17.4%	22.8%	26.1%	27.1%	26.2%	28.9%	22.7%	24.8%
2007年 6月	9.0%	12.9%	4.3%	6.5%	10.6%	15.2%	7.5%	11.8%	9.7%	13.4%
2007年 7月	2.6%	5.1%	0.5%	0.9%	3.3%	6.6%	1.5%	3.9%	3.1%	5.6%
2007年 8月	0.6%	0.2%	0.3%	0.0%	0.8%	0.3%	0.6%	0.0%	0.6%	0.3%
2007年 9月		0.2%		0.0%		0.3%		0.3%		0.2%

毎日コミュニケーションズ2008年卒者 内定状況及び採用活動に関するアンケート

企業は内定者の状況を考えて適切にフォロー活動をしなければならない、それぞれの内定者の状況を正確に把握する必要が生じる。大学生は応募する段階において内定を通知されるまでの期間は企業の様々な情報を調べ、セミナーや会社説明会に参加し、採用試験や面接を受けて内定を獲得ができるかどうか、つまり企業から認められる自分であるかどうか課題である。内定を獲得した段階では「この会社決めてよいのか」「入社後の人間関係はスムーズにいくのか」「自分は社会人としてやっていけるのだろうか？」という不安が課題となる（図2）。

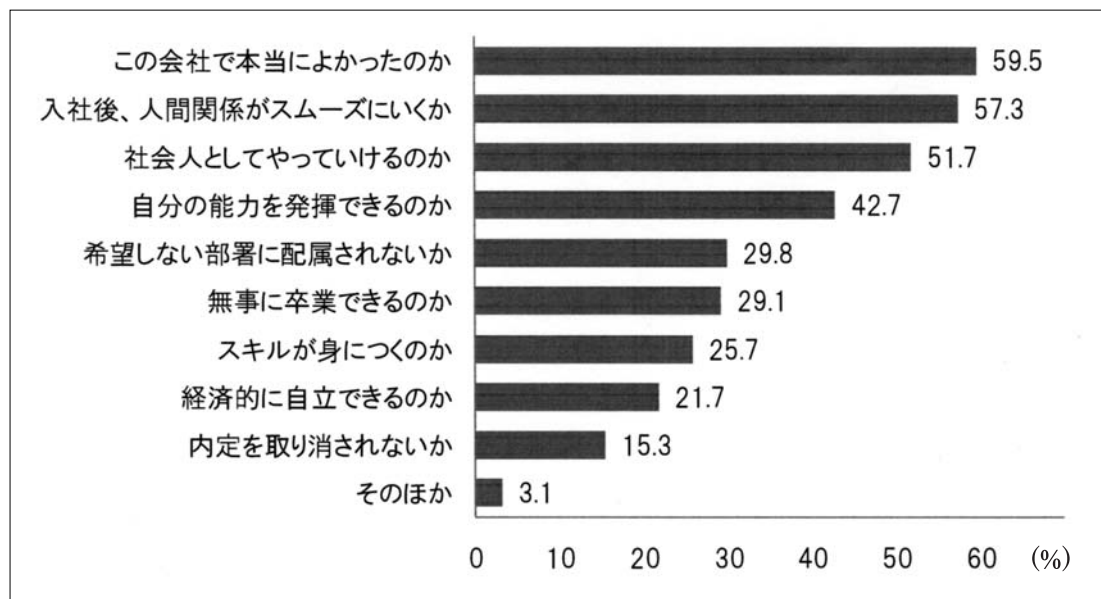
2-2 内定者の志向

次に内定者の志向を整理する。内定者の志向は縦軸に学生と会社、横軸に個人と組織を設定すると次の4つでまとめられる（図3）

- a.自己理解（個人・学生）
- b.仕事理解（個人・会社）
- c.相互理解（組織・学生）
- d.会社理解（組織・会社）

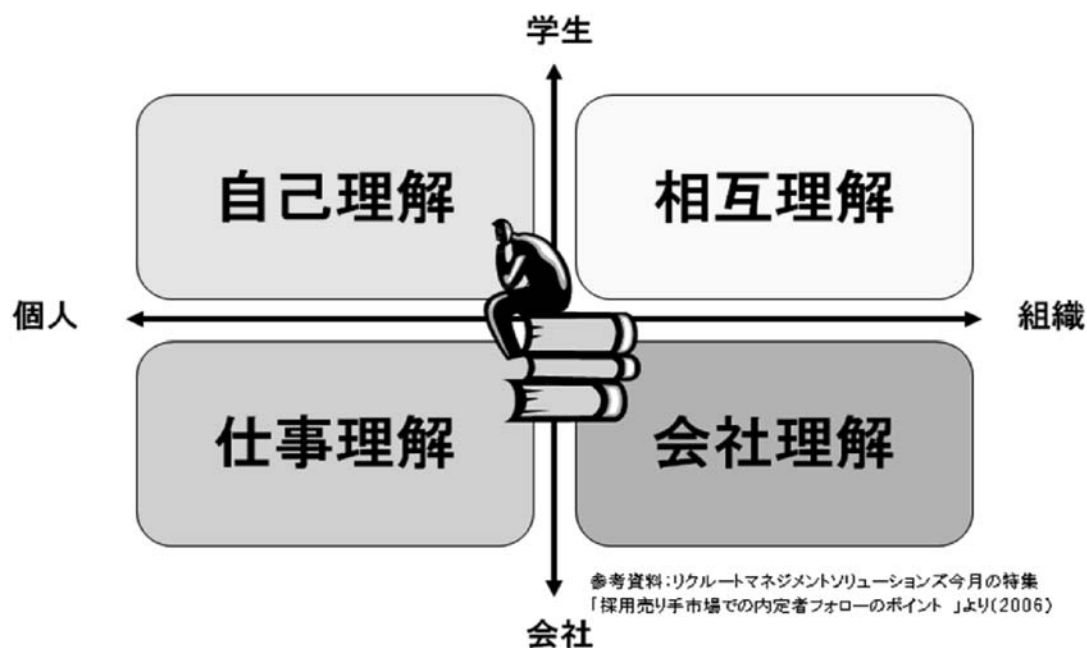
自己理解とは、「自分は企業人としてやっていけるのだろうか」「将来自分はどんな社会人になるのだろうか」というような自分を自分で理解できていない不安に関するものである。仕事理解とは「この会社で自分はどのように仕事をするのだろうか」「この会社でどのような仕事ができるのだろうか」というような会社での仕事に対する不安に関するものである。相互理解とは「この会社にはどのような先輩が働いているのだろうか」「人間関係はうまくやっていけるのだろうか」という職場内の上司や同僚に関する不安に関するものである。会社理解とは「この会社はどのような会社を目指しているのだろうか」「この会社は社会に対してどういう形で貢献しているのだろうか」というような会社をよく理解できていないという不安に関するものである。これらの志向を理解し内定者の具体的フォロー策を講じる必要がある。

図2 学生が内定後に感じた不安



参考資料:2006 年度日経ナビ就活モニター第10回調査

図3 内定者の志向



3.企業側から見た内定者フォロー

3-1 内定者フォローの役割

内定者フォローとは企業が内定を得た大学生と適切なコミュニケーションをとることである。コミュニケーションの目的は内定辞退防止である。現実には内定辞退防止であるが、そこに目標を置くのではなく内定者に対して納得の就職であることを実感させることに意識を置くことが望ましいのではないだろうか。そう考えると、内定者フォローの目的は内定辞退防止だけでなく次の4点にまとめられる。

- a.内定辞退を防止する
- b.就職後のギャップを縮小する
- c.仕事や会社に対する動機付けを強化する
- d.社会人意識を醸成する

先に述べたように内定辞退を防止することが一つ目の目的である。大学生は、就職活動に約10カ月にわたりインターンシップ、会社研究などの情報収集、自己分析、セミナーや会社説明会の参加、多数回の面接などかなりの労力をかけて就職先を選ぶ。それでもミスマッチという問題はなくなる。応募した企業から内定をもらったままの状態でも4月に就職すると、「こんな会社だと思わなかった」「イメージしていた仕事ができない」と言って早期退職してしまうようなケースが考えられる。そこで、二つ目の目的である就職後のギャップを縮小することが重要になってくる。内定を出してからコミュニケーションをとって価値観を共有し合い、ギャップを埋めることが内定者フォローとして考えることが必要といえる。三つ目は仕事や会社への動機付けを強化することである。会社のことをより詳しく知ることによって「この会社で頑張ろう」という意識を高めることや自分自身のキャリア形成計画を考えさせることで「こんなビジネスパーソンになろう」という意欲を高めることも必要といえる。四つ目は就職前教育という目的である。仕事に必要な専門的な教育というよりも、社会人として、あるいはプロフェッショナルとして意識を向上させることがねらいである。

3-2 内定者フォローのステップ

内定者フォローのステップとステップごとの内定者の心理を整理してみる。

a.内定出し

面談やメール、電話で内定を通知する。大学生は内定を獲得し就職が可能になり安堵感が芽生える。第一志望であれば就職活動は終わり、そうでない場合は他企業へのアプローチを続ける。

b.内定後の面談

面談を通じて相互理解の促進、入社意思確認を実施する。大学生は辞退せず他企業への就職活動を実施の意思を表示する。入社意思表示し就職活動終了を決定する。また内定先企業に対して入社意思を表明するが、他企業への就職活動を続ける。

c.内定受諾書の授受

意思決定の文書による確認をする。内定受諾書は法的拘束力をもつが、現実には効力はほとんどないというのが実情である。ただ、この行為により、内定者の入社意思の促進をすることが可能である。大学生の意識としては第一志望の者は該当企業で働くことに希望を持ち、この行為により該当企業で働くことを決定した者はそれで一つの区切りをつけることになる。また、内定受諾書を提出しながら秋採用を検討する者や法的拘束力が現実になことを認識しさらに就職活動を続ける者もある。

d.内定式・内定者懇親会

形式的なセレモニーとして実施されることが多い。実際にはその後に行われる懇親会で様々な社員と内定者とのコミュニケーションを取ることが目的である。10月に実施するのが一般的である。この段階になると参加している内定者は概ね該当企業の就職を決定する。

e.入社前教育

教育の形態としては集合研修、合宿研修、通信教育、資格取得などを実施する。大学生は入社後に役立つという観点から受講する者、提出や参加が義務付けられているので参加する者とその動機は様々であるが、この段階では入社を決定しているものがほとんどである。

f.入社式

3月最終週から4月1日に実施するのが一般的である。

4.内定者フォローの具体策

4-1 内定者フォロー策の4つの視点

ここで、内定者の志向、企業側の内定者フォローの役割を前提に内定者フォローの具体策について考察する。内定者フォローの具体策は次の4つに整理される。

- a.内定者間の同期意識の醸成
- b.会社・仕事理解と帰属意識の促進
- c.入社前における意識・能力の向上
- d.上記3点に含まれないコミュニケーション

まず、内定者間の同期意識の醸成についてである。内定者懇親会を開催し、内定者同士が直接コミュニケーションを図り、人間関係を築く場として食事会や合宿を行う。また内定者同士のコミュニケーションを日常化する目的でメーリングリスト、ブログ、掲示板、SNS、メールマガジンなどインターネットのツールを活用する。内定者報を定期的に発行し、情報の共有化を図る。内定者報やメールマガジンは企業側が発行するので、メーリングリスト、ブログ、掲示板、SNSのような参加型ではないので、内定者の中でも参加しないあるいはあまり参加していない大学生に関わる情報を企業側が取り上げて他の内定者に伝えることができ、同期意識の醸成を補完することができる。また、同期同士の情報交換はそれぞれの現状のみならず自分たちの仕事観、将来の目標やその実現のための計画や実行策などを提示することでお互い刺激し合い向上心の醸成を図ることができる。その他にスポーツやカラオケなどのレクリエーションを開催し、楽しみを共有する。これらのことは内定者にとっては自己理解、相互理解の一環となり、企業側にとっては内定辞退防止や社会人意識の醸成の目的を果たせるものである。次に会社・仕事理解と帰属意識の促進である。会社見学会や工場見学会を実施し、会社の特徴である施設への案内をする。また改めて様々な職種や仕事を具体的に説明するための仕事説明会を実施する。社内報を送付する。社内報はその名の通り社内の者だけが読者となる印刷物である。すでに自社の人間として迎え入れているという意思表示になるとともに社内の者だけが得られる情報を提供することができる。経営者や社員との食事会など懇親会を実施する。経営者から企業のビジョンや経営計画を直接示す機会であり、社員との懇親により企業の実情を知る機会となる。社内レクリエーションへの参加、展示会など営業行事への参加や短期アルバイト、中期アルバイトなどがある。特にアルバイトは入社前教育の一環となる。これらは内定者にとっては相互理解、会社理解、仕事理解を促し、企業側にとっては就職後のギャップを縮小し、仕事や会社に対する動機付けを強化することができる。次は入社前における

意識・能力の向上についてである。手法としては以下のものがある。キャリア開発サポート、新聞・雑誌の定期購読・推薦図書の購読、通信教育、eラーニング、集合研修、定期レポートの提出、資格取得支援、セミナー・講演会、グループワークなどである。これまでは新聞・雑誌の定期購読と定期レポートの提出を組み合わせて実施したり、内定者対象の集合研修を実施し、様々な課題提供の中でグループワークを実施したり、通信教育の受講などが主流であった。昨今はこれらに加えてeラーニングが主流になりつつある。これについては後述する。これらは内定者にとっては自己理解、仕事理解に繋がり、企業側にとっては社会人意識の醸成を図ることができる。最後に、上記3点に含まれないコミュニケーションについてである。電話などで大学生の近況報告を聞いたり、人事からの定期的メールなどによる企業側の近況報告の提供など定期的な連絡をする。人事部員、リクルーター、内定者の出身大学の社員などによる内定者との個別面談を実施する。ただし、定期的連絡の中で個別面談を必要と感じたときにするのが効果的ではあるが、個別面談をすることが目的になると返って逆効果のときがある。内定者は大学4年生で国家資格取得の勉強を中心に学生生活を送っていたり、卒業論文のために忙しくしていたりする。逆効果とは特に用もないのに企業側の都合だけで呼び出しをされるなどの行為を指している。最近増加しているのが、保護者向けの説明会である。知名度が低い、馴染みのない業態、設立間もない企業、有名企業であっても不祥事があった企業などが実施することが多い。社員の働きは企業の業績に影響を与えるのは衆知のことだが、そういう意味では家族の理解は企業活動に影響を与えるというのが実施の根拠である。社員と共にボランティア活動に参加し、社員の姿を見て、社会人意識を向上させるというのものもある。

4-2 内定者フォローにおけるe-ラーニング

昨今、急増するeラーニングについて代表的なものを紹介する。ゲットが提供する「MobiLEX（モビレックス）」は、学習機能付コミュニケーションシステムでありすべてのメニューが携帯電話から利用できる。携帯電話は待ち時間や移動中の学習やコミュニケーションが可能でビジネスマナー学習を中心に100～300問の問題に回答しながら社会人の基礎を身につけることができる。またIT技術、資格取得、業界用語などを追加し企業にとって必要なものを加えることができる。これらは学習に特化した携帯アプリ形式での提供もできる。その他、人事担当者はメール管理ツールを活用してグループ単位や学習進捗率、最終利用日等でターゲットを絞って配信でき、送信メールの開封も画面上で確認できる。メール内に埋め込んだアンケートを集計できる。次に紹介するのはサイバックス株式会社の「内定者フォローサービス」である。内定者とのコミュニケーションを目的としたポータルサイト「Open SESAME（オープンセサミ）」とeラーニングによる「内定者研修コース」で構成されている。研修コースは、ビジネスマナー、ビジネス文書・ビジネスメール、経済の基礎と新聞の読み方、会社とは何？など基礎的なものである。大学生が親しみやすいアニメーションや動画を使った画面、マニュアルを必要としない操作、ゲーム感覚のコンテンツなど内定者が負担感を抱くことのない工夫がなされている。その他、「先輩社員登録」の機能が特徴的である。年齢の近い先輩社員とのコミュニケーションで、人事担当者に相談することが難しい相談ができる。株式会社日本能率協会マネジメントセンターは、eラーニング・通信教育ともに、ビジネスパーソンとしての意識やマナーを身につけるビジネスベーシック、ビジネスマナーの基礎のコースを中心に現代的なテーマであるコンプライアンスや目標管理・人事評価の基礎知識などを提供している。表面的な知識を与えるだけではなく、実戦力・応用力を身につけさせるコンテンツを提供しているのが特徴である。eラーニングではアニメ（動画）を使って具体的なビジネスシーンを表現し、理解度向上のための工夫を行っている。代表的なものを見てきたが、様々な内定者フォローツールとしてのeラーニングを事業として営む企業は多くある。気軽に学ぶことができ、気軽に社員とコミュ

ニケーションが図ることができ、e-ラーニングおよび付帯機能の登場により企業と内定者の日常的コミュニケーションが実現できるだけでなく、内定者の能力向上が可能となったといえる。特に進捗状況のチェックは内定者には学ばないといけないという自覚を促すと共に、人事担当者にとっては個別フォローのためのコミュニケーションが可能になったといえる。ちなみに、「MobiLEX（モビレックス）」は約700社、「内定者フォローサービス」は約800社、日本能率協会は約400社が導入企業実績である（各社発表）。

4-3 内定者フォローの効果的事例

ここでは実際に行われた内定者フォロー策の具体例を提示する。ただし、企業名については記載しない。

a.リゾートホテルでの合宿

宿泊地をいかにPRするかをグループワークし、仲間や周囲を巻き込みながら企画することを経験させた。内定先の企業でどんなことができるか考えるきっかけをつくることできた。

b.次期採用イベントの企画に参加

内定時代（4年生）に3年生を対象とした採用イベントの企画に参加させた。3年生に内定先企業をいかに知らせるかを同期と考えることで仲間意識が芽生えたと同時に、会社や仕事への理解がさらに高まった。

c.社員への内定者報制作

社員に対してどんな内定者が入ってきたのかを知らせる内定者報を内定者同士で制作させた。社員に予め内定者を具体的に知ってもらうことで、内定者にとって入社後働きやすい環境を得た。また内定者同士の仲間意識向上と同時に内定への帰属意識が高めることができた。

d.最終選考の前にインターンシップ

最終選考の前に2日間のインターンシップを実施し、会社の目標、課題、何を期待しているのかを理解してもらう機会を提供した。そのことで会社や仕事理解を促進し内定辞退が減少した。

e.R E：会社説明会

短期間の就職活動なので、意外と会社理解ままならぬ状態で内定を獲得するケースが多いので、内定者に対して事前に「入社してからの不安」を調査し、それを元にして会社説明会と同じようなセミナーを実施した。内定者同士の不安の共有化とそれを解消する情報の共有化が図れ、内定者の不安を軽減することができた。

f.商品企画会議

内定者同士で新商品、あるいは既存商品の改良などの企画をさせ、考えたことを企画チームの社員に対してプレゼンテーションを実施した。内定先企業の商品について社会との接点で考えることを体験でき、企業や商品への帰属意識を高め、また仕事の本質に触れることができた。

さて、最後に財団法人労務行政研究所「新卒採用の『内定者施策』に関するアンケート（2007年）」（図4）を紹介しておきたい。実際に企業で行われている内定者フォロー策についてである。従業員数別にみると従業員1000人以上は内定者同士の懇親会、先輩社員との懇親会、会社・事業所の見学会や定期的なメール送信が上位を占め、50%以上の企業が実施している。これに対して1000人未満の企業は内定者同士の懇親会、社内報の送付、通信教育の受講が上位を占める。内定者フォローに関しては規模の大きい企業は直接接点の機会を数回持ち、連絡も定期的なメールを送信するなど直接的コミュニケーションを密に取る傾向があると言える。従業員数が多いので組織的にも人事専門の部署があり、採用活動を戦略的に実施している可能性が高く、また従業員数1000人未満の企業より採用に関わることでできるスタッフ、他部署の協力者も得られやすい環境があることが考えられる。対称に従業員数

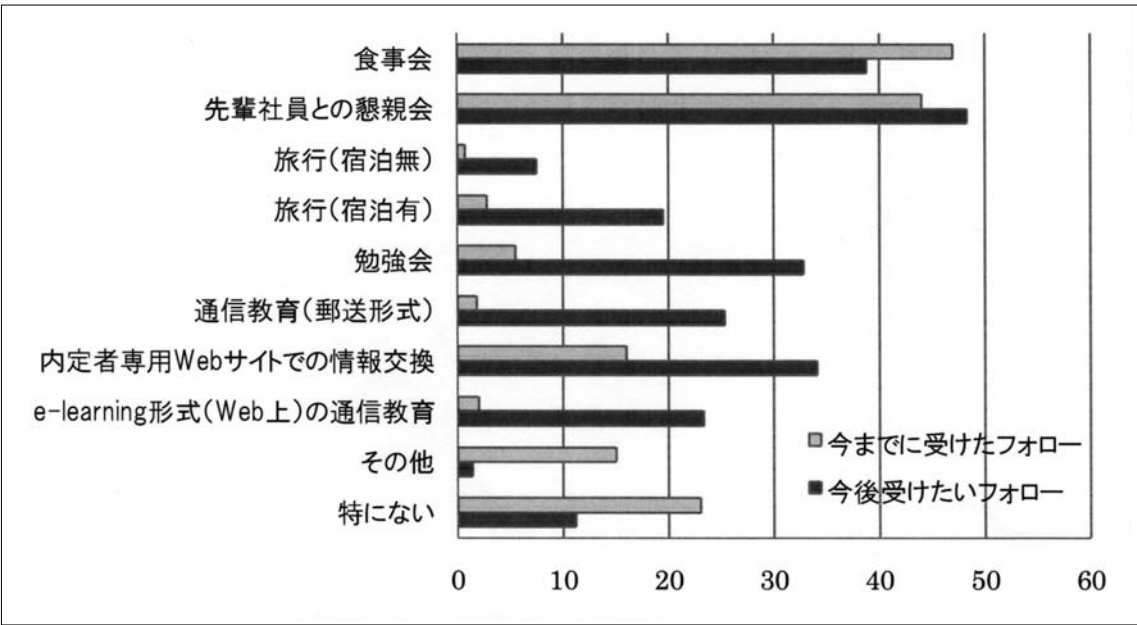
1000人未満の企業はその逆の傾向があると言える。社内報の送付や通信教育などが上位に来ており、直接コミュニケーションを取ることが困難であることが推察される。図2の学生が内定後に感じた不安や図5の今まで受けたフォローや今後受けたいフォローを鑑みると従業員数1000人以上の企業が実施している内定者フォローは効果的と考えられ、従業員規模の大きい企業が大卒採用においては内定提示後の活動について有利な状況にあると考えられる。1000人未満の企業の効果的な直接コミュニケーション機会の創出が内定者フォロー研究において今後の課題となろう。

図4 企業の内定者フォロー策

全体	従業員数 1000人以上	従業員数 300－999人	従業員数 300人未満
内定者同士の懇親会 72.2%	内定者同士の懇親会 66.7%	内定者同士の懇親会 74.1%	内定者同士の懇親会 83.3%
社内報の送付 55.6%	先輩社員との懇親会 66.7%	社内報の送付 55.6%	社内報送付 66.7%
先輩社員との懇親会 51.9%	会社・事業所の見学会52.4%	通信教育の受講 51.9%	通信教育の受講 66.7%
通信教育の受講 50.0%	定期的なメール送信 52.4%	先輩社員との懇親会 48.1%	会社・事業所の見学会50.0%
会社・事業所見学会 44.4% 定期的なメール送信 44.4%	社内報送付 52.4%	定期的なメール送信 40.7%	定期的なメール送信 33.3% eラーニング 33.3% WEB掲示板の設置 33.3%

財団法人労務行政研究所「新卒採用の『内定者施策』に関するアンケート」(2007年)

図5 内定者の今まで受けたフォロー・今後受けたいフォロー



参考資料:2005 年度内定状況及び採用活動に関するアンケート(株式会社毎日コミュニケーションズ)

5.内定者フォロー策の設計についての考察

これまで内定者フォローの具体策について見てきた。ここで、内定者フォロー策の設計について考察する。設計のコンセプトは以下の4つに集約される。

a.内定者にとってメリットを感じさせる活動

あくまでも内定者の不安や疑問を解消していく活動であり、企業の前向きな姿勢を見せるだけでなく、内定者自身を尊重し共に企業を発展させて社会貢献をしていくという姿勢で接する。

b.強制ではなく、主体的に参加を促す活動

無理な囲い込みはしない。無理な囲い込みは内定者に強制感や被支配感を感じさせるだけでなく、提供された内定者フォローの行為も義務感ややらされ感を促す可能性がある。先にも記したように内定者自身を尊重し、内定者自身が主体的参加したいと感じさせる活動にしていく。

c.社内の意識を高める活動

内定者はいずれ社員となる。社員となったときに同じ会社で働く者であるとしてできるだけ早く感じさせることは自ら進んで仕事をしていくことの自覚を促す。そのためにもどんな内定者が入社してくるのかという情報をできるだけ詳しく社員に提供することでスムーズな受け入れが可能になる。また、内定者のやる気が伝わることで既存社員のモチベーションを上げることが可能となる。

d.入社後導入教育との導線となる活動

入社後最も大きな問題になることと言えば配属先とのギャップがあげられるだろう。内定者時代から入社後の配属先とのギャップを感じさせないようにするために様々な職種や部門についての情報提供をしておくだけでなく、複数の配属先に配属された場合のシミュレーション、昨今の言葉でいえばキャリアデザインをさせていくようなことを実施する。そのことで早期戦力化を図る効果も得たい。

これらのコンセプトを元に内定直後（4月～6月）、内定2,3ヶ月後（6月～8月）、内定4,5ヶ月後（10月）、内定6ヶ月以降（10月以降）、入社前（3月頃）とスケジュールを区切り、3-2内定者フォローのステップで記したように採用活動の進捗状況と合わせてその時々の内定者フォローの目的を検討する。そして重点課題は何なのかを分析した上で策を実施する必要がある。最後に、上記に挙げたコンセプトの中で最も大切だと考えるのは社内の意識を高める活動であると考え。採用活動はそもそも企業が定めたビジョンや目標に対してその裏側にある企業課題を共に解決をしていくことに期待できる人材を獲得することである。そして、個人である人材は組織の一員となり共に目標に向かって仕事をするのである。つまり企業発展には組織の活性化は不可欠である。活性化された企業は社員同士が互いに「知り合っている」「学び合っている」「期待し合っている」状態が可能である組織体と論じているが、そう考えると内定者も既存社員もお互いが「知り合う」「学び合う」「期待し合う」状態の創出こそが採用を成功させるのではないかと考える。そういう意味では社内の意識を高める活動を核にして実施することは結果的として内定者にとってメリットを感じさせる活動、強制ではなく、主体的に参加を促す活動、入社後導入教育との導線となる活動と有機的なつながりを作り、効果的な内定者フォローが実現すると考えられる。

6.おわりに

本稿では大卒採用における内定者フォローの部分に焦点絞って考察をしてきた。内定者フォローを積極的に実施することは企業にとっては採用後の、内定者にとっては入社後のミスマッチを軽減するという意味では効果的であり、意義あるものであろう。ただ、過剰な内定者フォローが必要である背景には採用したい大学生が少ないという

数字上の求人倍率には表れない現実がある。社会の変化に対応できる人材のさらなる創出をスピードを上げて実現する教育や研究が期待されていることを踏まえ、大学生のキャリア教育研究も再考したい。

引用・参考文献

毎日コミュニケーションズ 2008年卒者内定状況及び採用活動に関するアンケート 2008

ディスコ 2006年度日経ナビ・就活モニター第10回調査 2006

リクルートマネジメントソリューションズ 特集&コラム「採用売り手市場での内定者フォローのポイント」
2006

日本の人事部 内定者フォローの現状と教育ツールの選び方 (株)アイ・キュー 2006

財団法人労務行政研究所「新卒採用の『内定者施策』に関するアンケート」2007

毎日コミュニケーションズ 2005年度内定状況及び採用活動に関するアンケート 2005

原 正紀 採用氷河期-若手人材をどう獲得するか 日本経済新聞出版社 2007

小山 昇 辞めない採用、即戦力の育成で儲かる会社になる あさ出版 2008